

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

KLEUTOM MAGNO SOARES DE ALMEIDA

**FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DE MÓVEIS E
ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE CACOAL - RO**

Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo

Cacoal
2008/2

KLEUTOM MAGNO SOARES DE ALMEIDA

**FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DE MÓVEIS E
ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE CACOAL - RO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade
Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal,
Como requisito parcial para obtenção do Título
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Lucia Setsuko Ohara Yamada

Cacoal
2008

FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE CACOAL - RO

Por

KLEUTOM MAGNO SOARES DE ALMEIDA

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora, formada por:

Presidente

Prof^ª. Ms. Lucia Setsuko Ohara Yamada – Orientadora/UNIR

Membro

Prof^ª. Ms. Maria Bernadete Junkes– UNIR

Membro

Prof^ª. Ms. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira - UNIR

**Cacoal
2008**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelas angústias e preocupações que passaram por minha causa, por terem dedicado suas vidas a mim, pelo amor, carinho e estímulo que me ofereceram, dedico-lhes essa conquista com gratidão.

AGRADECIMENTO

A DEUS que é meu guia, meu protetor e meu salvador, meu companheiro, por ser o grande idealizador do universo e, principalmente, por me ajudar nos obstáculos da minha vida. OBRIGADO SENHOR;

A meus pais e minha grande irmã que fizeram de tudo para que hoje eu pudesse estar me formando, sou grato pelo carinho e dedicação por mim recebidos todos esses anos;

A minha namorada que nos momentos difíceis me ajudou, e me apoiou quando necessitei;

A professora orientadora Ms. Lucia Setsuko Ohara Yamada pela cooperação e compreensão para comigo;

Aos funcionários da empresa X de Móveis e Eletrodomésticos, pela atenção dispensada para comigo e ajuda na construção do presente artigo;

Aos professores e funcionários da UNIR *Campus* de Cacoal que sempre estarão em meu coração;

Aos meus mestres com quem aprendi muito para o estudo e para a vida;

Aos colegas de turma pela amizade e anos de convivência, em especial Adriano, Carlos e Clebson;

A todos que me ajudaram diretamente e indiretamente a concluir este trabalho.

FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE CACOAL - RO

Kleutom Magno Soares de Almeida ¹

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar a importância do fluxo de caixa como ferramenta de apoio ao processo decisório, conhecendo-a como peça fundamental para a tomada de decisão, identificando a capacidade de auxiliar o administrador a tomar decisões e verificando a utilização da ferramenta no planejamento da empresa. A pesquisa de estudo de caso na empresa X de Móveis e Eletrodomésticos foi mediante formulário com perguntas abertas de caráter dissertativo, onde apurou-se que a empresa pesquisada elabora a Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método direto, que o fluxo de caixa auxilia na análise de solvência da empresa e ainda que os orçamentos de caixa são utilizados no planejamento da organização. A conclusão é que o fluxo de caixa tem grande benefício se utilizada como apoio ao administrador em suas decisões, dando-lhe informações que o ajudam no processo decisório, obtendo assim sucesso para a empresa.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Ferramenta. Decisão.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do processo administrativo leva os administradores a buscarem alternativas para superarem os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez de recursos e o elevado custo para a sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades.

O ambiente empresarial tem como característica principal o elevado índice de competitividade entre as organizações, um ambiente em que decisões precisam ser tomadas com agilidade e ainda ter informações confiáveis neste curto espaço de tempo. A atividade de caixa é muito importante e é resumida na Demonstração do Fluxo de Caixa que demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo, servindo, assim, a sua elaboração, também para fins de análise, juntamente com os demais demonstrativos (REIS; RODRIGUES, 2006).

¹ graduando em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *campus* de Cacoal, sob a orientação da Professora Mestre Lucia Setsuko Ohara Yamada.

O presente artigo refere-se ao fluxo de caixa que é uma ferramenta de extrema importância para a empresa, a qual age como instrumento de análise financeira, que presta informações aos gestores; baseado nessas informações os administradores podem ter mais rapidez em suas decisões, mais informações sobre a situação financeira da empresa.

Muitas empresas fecham sem nem mesmo completar três anos de atividades, e um dos fatores que influenciam é a administração financeira ou a sua falta. O fluxo de caixa é um instrumento de administração financeira que ajuda o administrador a controlar o caixa, e que funciona como ferramenta de análise para tomada de decisão (MARION, 2006).

Este artigo teve por objetivo principal identificar na empresa X de Móveis e Eletrodomésticos a utilização do fluxo de caixa no processo decisório, tendo como objetivos específicos conhecer a Demonstração do Fluxo de Caixa como peça fundamental para o processo decisório, identificar a sua capacidade de auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão, averiguar se a demonstração do fluxo de caixa é utilizada no planejamento da empresa, qual o modelo utilizado. O trabalho se baseou na pesquisa bibliográfica em livros, artigos em revistas e internet, em leis que se aplica ao assunto abordado, dando suporte para a construção do referencial teórico e elaboração de formulário. Foi realizado um estudo de caso na empresa X de Móveis e Eletrodomésticos e as técnicas de pesquisa para coleta de dados foi mediante formulário contendo perguntas abertas de caráter dissertativo respondidas pela gerente financeira regional e o gerente de logística de Cacoal.

1 FLUXO DE CAIXA

1.1 Breve histórico

Na Contabilidade existem as demonstrações contábeis, as quais apresentam para o gestor o andamento da empresa e desse modo pode-se avaliar o resultado do exercício. Essas demonstrações são obrigatórias por lei, para que as empresas de grande porte apresentem o relatório dessas demonstrações no final de cada exercício. Dentre essas demonstrações existe a Demonstração do Fluxo de Caixa. A Demonstração do Fluxo de Caixa teve sua origem nos Estados Unidos em 1963 e em Londres em 1976. A Demonstração do Fluxo de Caixa foi “normatizada” pelo pronunciamento do Board do Financial Accounting Standards Board (Fasb), pelo boletim nº. 95, que instituiu o fluxo de caixa em substituição a Demonstração de

Origens e Aplicações de Recursos, datado de novembro de 1987, sendo colocado em vigor a partir de julho de 1988 (AZEVEDO; MUNHOZ, QUINTANA, 2007).

O Brasil passou a utilizar não de forma obrigatória, mas até mesmo com um aconselhamento da Comissão de Valores Mobiliário (CVM), a partir de 1992, com a revisão da Norma Internacional de Contabilidade – NIC 7, que recebia a denominação, até então, de Demonstração das Mutações na Posição Financeira, que fora aprovada em julho de 1977 e que tornou-se obrigatória pela Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007 em substituição a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (SILVA, 2008).

A lei nº. 11.638, no artigo 188, relata que as demonstrações referidas nos incisos IV e V do caput do art. 176 desta Lei indicarão, no mínimo na demonstração dos fluxos de caixa as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo três fluxos, os quais são: fluxo das operações, dos investimentos e dos financiamentos (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

1.2 Conceito

As empresas estão continuamente realizando operações de vendas, compras e investimentos, cujo volume depende do porte da empresa, do período em que se realizam as compras e da demanda do mercado pelos produtos e serviços, do numerário disponível. Para saldar em dia as obrigações com terceiros, o responsável pela área financeira precisa saber se na data do vencimento dessas obrigações terá em seu caixa o montante necessário para saldá-las. Neste contexto, cabe destaque aos instrumentos de gestão financeira, principalmente ao fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa (SANVICENTE, 1997).

O fluxo de caixa é um instrumento de análise financeira da empresa, esta ferramenta que mostra aos gestores como está a situação financeira da organização, como está o nível de caixa para cumprir os compromissos da empresa e fazer novos investimentos com as sobras de caixa (SANTOS, 2001).

Segundo Hoji (2007, p. 76) “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada”. Para Marion (2006, p. 64) “a Demonstração de Fluxo de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e

equivalentes de caixa, segregados em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos”.

As principais entradas de caixa são mediante vendas á vista e recebimento de vendas a prazo, ou também se pode vir de investimentos de curto prazo, de vendas de imobilizado, também se tem os desembolsos que evidenciam compra de matéria-prima, quitação com os fornecedores de compras feitas a prazo, despesas em geral, com pessoal, encargos, salários, impostos, aquisição de novos equipamentos, aquisição de imobilizado, quitação de financiamentos (BENEDICTO; SALAZAR, 2004).

No mesmo contexto tem-se a Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa, conhecida como DESC, é uma demonstração com menor tempo de cobertura que varia de dia, semana ou mês. Essa demonstração também é utilizada para tomada de decisões, e muito utilizada para controle à curtíssimo prazo (SANVICENTE, 1997).

Para Frezatti (1997, p. 13) o conceito de caixa é “no meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo”. O caixa é o disponível que a empresa possui, esta disponibilidade é o dinheiro imediato que a empresa tem, investimentos de curto prazo são disponíveis, pois é um retorno rápido, pode ser encontrado nos bancos e também na própria empresa que é o meio mais imediato de recursos.

Segundo Daniker e McCullers (1978, p. 120) “o termo caixa, na acepção usada em Contabilidade, inclui papel-moeda e moedas metálicas, cheques dos clientes e contas bancárias”.

Sanvicente (1997) exemplifica um modelo de Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa, utilizado para previsão de caixa.

Quadro 1 – Exemplo de Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa

Descrição	Período (mês, ano)			
	Dia, semana ou mês	Dia, semana ou mês	Dia, semana ou mês	Total
I. Itens operacionais				
A. Entradas				
Venda à vista				
Recebimento de duplicatas				
Desconto de duplicatas				

B. Total das entradas operacionais				
C. Saídas				
Compras à vista				
Pagamento de duplicatas				
Pagamento de contrato de serviços				
Pagamento de pessoal				
Recolhimento de impostos				
Recolhimento de encargos sociais				
Outros (aluguéis, materiais diversos)				
D. Total de saídas operacionais				
E. Fluxo líquido operacional (B-D)				
II. Itens não-operacionais				
F. Entradas				
Empréstimos obtidos				
Venda de ativos fixos				
Outros (venda de títulos etc.)				
G. Total das entradas não-operacionais				
H. Saídas				
Amortização de empréstimos				
Compra de ativos fixos				
Outros (Juros etc.)				
I. Total de saídas não-operacionais				
J. Fluxo líquido não-operacionais				
III. Fluxo líquido geral (E+J)				
IV. Saldo inicial				
V. Saldo final (III+IV)				

Fonte: Sanvicente (1997, p. 142)

“O conceito de caixa envolve entradas e saídas” (SILVA, 2001, p. 439). Em suma o fluxo de caixa é a movimentação dessas entradas e saídas, que definem entradas como vendas, recebimento de duplicatas a receber, e saídas como despesas administrativas, fornecedores entre outros, este fluxo de entrada e saída de dinheiro é que define o fluxo de caixa.

1.3 Finalidades do fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa tem por objetivo auxiliar o gestor ou administrador financeiro a tomar decisões, da situação do caixa da empresa. Entende-se por finalidades: planejar as entradas e saídas de caixa, avaliar a situação de caixa da empresa, auxiliar a tomada de decisão financeira da empresa, permitir ajustes financeiros na empresa conhecendo antecipadamente a sua situação financeira, planejar a contratação de empréstimos ou investimentos, avaliar o impacto do aumento ou diminuição das vendas de uma empresa e informar a capacidade que a mesma tem para liquidar seus compromissos financeiros e maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa (SANTOS, 2001).

Segundo Ribeiro (2005, p. 400) o fluxo de caixa serve para “evidenciar as transações ocorridas em determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta”.

“O propósito da Demonstração do fluxo de caixa é reportar as entradas e saídas da conta Caixa durante um determinado período” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 115).

“Auxiliar na avaliação da geração e uso de caixa pela administração, auxiliar na predição dos fluxos de caixa futuros, determinação da habilidade que a empresa tem para pagar juros, dividendos e dividas, na ocasião de seus vencimentos” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 116).

Outra finalidade do fluxo de caixa é mencionada por Benedicto e Salazar (2004, p. 116) “Demonstrar a relação do lucro líquido com as mudanças de Caixa no Balanço Patrimonial. Os saldos de Caixa podem diminuir mesmo que haja lucro líquido, e vice-versa”.

O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Para Frezatti (1997, p. 33) uma das finalidades do fluxo de caixa é “estabelecer parâmetros de desempenho para a empresa”. Conhecer o volume de numerário disponível ou que se irá receber é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário à empresa.

“Esclarecer situações controvertidas na empresa, na comparação com a Demonstração do Resultado do Exercício, o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos (MARION, 2007, p. 427).

Essas finalidades exemplificadas mostram o porquê da utilização do fluxo de caixa e o porquê de sua elaboração.

1.4 Importância do fluxo de caixa

A importância da gestão diária do capital de giro de uma empresa, no sentido de assegurar que a empresa possua recursos suficientes para a continuidade de suas operações, evitando assim interrupções mais onerosas. Isso envolve uma série de atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa, ou seja, a gestão do fluxo de caixa. Neste contexto, cabe destaque ao fluxo de caixa, pois ele é o instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, assim como o planejamento das ações financeiras futuras. Do ponto de vista do controle de gestão, é instrumento indispensável no processo de tomada de decisões financeiras. A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de crédito, cancelamento de entregas de pedidos, além de ocasionar uma série de descontinuidades em suas operações (VIEIRA, 2005).

Um instrumento gerencial que “permite apoiar o processo decisório na organização” (FREZATTI, 1997, p. 28).

Para Vieira (2005, p. 179) o fluxo de caixa é importante na “avaliação da situação de liquidez da empresa com base nas informações extraídas das empresas”.

Cada empresa tem seu próprio fluxo de caixa, por mais simples que seja, quanto entrou de dinheiro em determinado mês e quanto saiu, quanto foi gasto. Até mesmo uma criança que ganha uma mesada sabe seu fluxo financeiro. Também existem pessoas que vão além disso, eles projetam seu fluxo de caixa – orçamento financeiro – para saber quanto ela pode gastar até o final do mês.

O fluxo de caixa quando bem gerenciado contribui para salvaguardar a imagem da empresa, do empresário e a sobrevivência do negócio (FERREIRA, 2007).

O fluxo de caixa é importante, pois proporciona ao administrador a otimização do caixa, aumentando entradas ou diminuindo saídas (FREZATTI, 1997).

“Propicia a elaboração de um melhor planejamento financeiro, de forma que não ocorra excesso de caixa, mas que se mantenha o montante necessário para fazer face aos compromissos imediatos” (IUDÍCIBUS; MARION, 2007, p. 221).

“Sem um fluxo de caixa projetado a empresa não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento ou quando terá, ainda que temporariamente, sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro. Daí os insucessos financeiros” (MARION, 2006, p. 110).

O fluxo de caixa projetado é orçado para ter-se uma base de quanto se terá e em quando se terá um saldo mais positivo em caixa ou quando se terá uma necessidade de capital externo.

1.5 Estrutura de apresentação da demonstração de fluxo de caixa

A estrutura de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa deve ser dividida, segundo a Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007, em três atividades, que são: atividades operacionais, atividades de financiamentos e atividades de investimentos (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

“A demonstração do fluxo de caixa reporta resultados tanto da administração financeira quanto da administração operacional, subdividindo-os em três categorias: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades financeiras – financiamentos” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 116).

Existem duas formas de elaboração da Demonstração de Fluxo de Caixa, pela metodologia direta e pela metodologia indireta. A metodologia direta divulga informações mais complexas e de melhor qualidade, enquanto a metodologia indireta é mais simples, e consequentemente, requer menos trabalho para sua elaboração (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

Os fluxos de caixa oriundos das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos devem ser apresentados separadamente. O fluxo de caixa das atividades operacionais deve ser apresentado utilizando a metodologia direta (recomendada) ou a metodologia indireta. Atividades operacionais pela metodologia direta divulgam os recebimentos e os pagamentos operacionais de acordo com a sua natureza que são recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores, etc. (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

Para Hoji (2007, p. 315) o método direto “evidencia os recebimentos e pagamentos pelas atividades empresariais, complementada com as atividades de investimento e financiamento”. Segundo Marion (2007, p. 431) o modelo direto “demonstra todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente concorreram para a variação das disponibilidades no período”.

Já na metodologia indireta baseiam-se no lucro ou no prejuízo líquido do exercício, que é ajustado pelos itens econômicos (depreciação, amortização, atualizações monetárias, etc.) e pelas variações nas contas patrimoniais operacionais que são clientes a receber, fornecedores a pagar, etc. (ALMEIDA; BRAGA, 2008). Segundo Marion (2007, p. 431) o método indireto “é estruturado por meio de um procedimento semelhante ao da Demonstração

de Origens e Aplicações de Recursos podendo mesmo ser considerado como uma ampliação da mesma”.

Hoji (2007, p. 315) afirma que o método indireto é igual a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos “pois os recursos gerados pelas atividades operacionais são calculados por meio de lucro líquido ajustado complementando com o aumento ou redução dos saldos das contas do Ativo e Passivo Circulante”.

A Demonstração de Fluxo de Caixa é uma demonstração obrigatória pelas normas internacionais de contabilidade (IAS 7). As principais alternativas previstas nessa norma são as seguintes:

1.5.1 Atividades operacionais

São exemplos de atividades operacionais os recebimentos de clientes oriundos das vendas de bens e de serviços, pagamentos a fornecedores, de impostos que incidem sobre a receita bruta, de despesas administrativas, de despesas com vendas e de impostos que incidem sobre o lucro. Os fluxos de caixa relacionados com os impostos que incidem sobre o lucro devem ser apresentados nas atividades operacionais, exceto se puderem ser identificados especificamente como atividades de investimentos e de financiamentos (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

São classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimento pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores; despesas operacionais; salário; encargos sociais e outros recebimentos (BENEDICTO; SALAZAR, 2004).

Segundo Iudícibus e Marion (2007, p. 225) atividades operacionais “compreendem as transações que envolvem a consecução do objeto social da entidade. Elas podem ser exemplificadas pelo recebimento de uma venda, pagamento de fornecedores por compra de materiais, pagamento dos funcionários”.

“São operações do empreendimento que afetam o Ativo Circulante e o Passivo Circulante” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 116).

Normalmente, o caixa é gerado pela venda de bens e serviços, tendo como subtração as despesas operacionais, impostos, participações, etc. São as transações ligadas ao objeto social da empresa.

1.5.2 Atividades de financiamentos

As empresas obtêm caixa por meio de financiamentos e aporte de capitais. As amortizações de financiamentos e o pagamento de dividendos aparecem neste item: a captação de recursos e amortização dos recursos captados.

“Atividades de financiamento envolvem a obtenção de recursos pela tomada de empréstimos de curto e de longo prazo, pela emissão de títulos de dívida de curto prazo e de ações, bem como o pagamento de dividendos aos acionistas” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 116).

Para Iudícibus e Marion (2007, p. 226) as atividades de financiamentos “incluem a captação de recursos dos acionistas ou cotistas e seu retorno em forma de lucros ou dividendos, a captação de empréstimos ou outros recursos, sua amortização e remuneração”.

Nessa atividade incluem-se a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Os exemplos de itens das atividades de financiamentos são os recebimentos por integralização do capital social, de empréstimos, os pagamentos por devolução do capital aos acionistas, de dividendos, de empréstimos (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

1.5.3 Atividades de investimentos

As aquisições de ativos permanentes, bem como a venda destes itens devem ser destacadas aqui. As participações em outras empresas também entram neste item.

“Atividades de investimentos envolvem em adquirir ou se desfazer de ativos produtivos de longo prazo, tais como terrenos, prédios e equipamentos, fornecer dinheiro e cobrar esse serviço na qualidade de fornecedor desses fundos e comprar títulos” (BENEDICTO; SALAZAR, 2004, p. 116).

“Compreendem as transações com os ativos financeiros, as aquisições ou vendas de participações em outras entidades e de ativos utilizados na produção de bens ou prestação de serviços ligados ao objeto social da entidade” (IUDÍCIBUS; MARION, 2007, p. 226). As atividades de investimentos envolvem aquisições ou vendas de ativos permanentes. Estas são as atividades que fazem parte do fluxo de caixa, que influem em seu ciclo e são áreas de

decisões empresariais, já que para se fazer novos financiamentos ou novos investimentos ou projeções de vendas, toma-se como base o fluxo de caixa. Englobam as transações de concessão e recebimento de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades. Não compreendem porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.

Segundo Vieira (2005, p. 181) “o resultado destas atividades produz impacto relevante sobre o fluxo de caixa e precisa ser analisado cuidadosamente para que se possa ter uma visão sobre a maneira pela qual a organização gerou e consumiu recursos em certo período”.

Os exemplos de atividades de investimentos são os pagamentos de ativos imobilizados, de ativos intangíveis, de investimentos, os recebimentos por vendas de ativos imobilizados, por vendas de ativos intangíveis e por venda de investimentos (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

As operações de investimentos e de financiamentos que não envolvem caixa (integralização de capital com bens do ativo imobilizado, exemplificando) não deverão ser incluídas na demonstração do fluxo de caixa. As despesas financeiras e dividendos pagos a sociedade tem a opção de apresentar nas atividades operacionais ou nas atividades de financiamentos. As receitas financeiras a sociedade opta por apresentar nas atividades operacionais ou nas atividades de investimentos. Os recursos equivalentes à caixa incluem aplicações de curtíssimo prazo (três meses ou menos), facilmente conversíveis em dinheiro, e que estão sujeitas a risco pouco significativo de mudança do seu valor. Geralmente não incluem participações societárias (ALMEIDA; BRAGA, 2008).

Benedicto e Salazar (2004) propõem um modelo de fluxo de caixa, com subdivisões das atividades.

Quadro 2 – Exemplo de modelo de fluxo de caixa subdividido em atividades

Atividades operacionais	
Entradas de caixa	Saídas de caixa
Vendas à vista	Pagamentos a fornecedores
Cobrança de duplicatas a receber	Pagamentos a empregados
Juros e dividendos recebidos	Pagamento de juros e impostos
Outras entradas operacionais	Outros desembolsos operacionais
Atividades de investimento	

Entradas de caixa	Saídas de caixa
Venda de equipamentos, prédios e imóveis em geral	Compra de equipamentos e imóveis
Venda de títulos	Compra de títulos
Recebimento de pagamento por amortização de empréstimos	Desembolso de dinheiro para empréstimo
Atividades de financiamento	
Entradas de caixa	Saídas de caixa
Dinheiro advindo de empréstimo	Pagamentos de amortização de empréstimos realizados
Emissão de títulos de dívida	Pagamento por resgate de títulos de dívida e/ou ações
Emissão de ações	Pagamento de dividendos

Fonte: Benedicto e Salazar (2004, p. 117)

2 PLANEJAMENTO DE DISPONIBILIDADES

Planejar é uma das tarefas mais importantes do administrador. Mediante o planejamento é que se realiza uma gestão eficaz. Administrar uma empresa sem planejar suas atividades é como pilotar uma aeronave sem fazer o plano de vôo, o sujeito fica a um pouso forçado a qualquer momento e lugar, podendo sofrer apenas um grande susto ou ter destruição total. “A consideração dos valores das entradas e das saídas para a determinação dos saldos de caixa é tão-somente a primeira fase do planejamento de caixa” (SANTOS; SANVICENTE, 1995, p. 160).

Se não planejar suas atividades, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades, ou, até mesmo, levá-la à falência. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas, principalmente, nas atividades da área financeira.

“O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenário e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados” (HOJI, 2007, p. 415).

“O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente” (SANTOS, 2001, p. 57). Ou seja, o planejamento financeiro é de vital importância para a empresa saber da sua situação em determinado período.

“Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006, p. 319). A importância do planejamento é fazer previsões para determinado período para daí controlá-lo e comparar com o realizado. Para Hoji (2007, p. 570) o planejamento de operações financeiras “consiste em planejar as despesas e receitas financeiras, bem como as fontes e as condições gerais dos financiamentos”.

“Examinando dados antigos e atuais dos pagamentos e recebimentos, um analista financeiro pode preparar um orçamento de caixa, para ter uma idéia clara sobre as necessidades futuras da empresa” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006, p. 323).

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. O Planejamento e o controle orçamentário, quando realizados juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. “Permite ao administrador financeiro identificar necessidades financeiras de curto prazo. Diz ao administrador qual é a necessidade de financiamento no curto prazo” (JAFFE; ROSS; WESTERFIELD, 1995, p. 544).

O planejamento financeiro a longo prazo busca conhecer antecipadamente, o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros.

“A projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os excessos de caixa” (SANTOS; SANVICENTE, 1995, p. 156). Com a projeção de caixa pode-se avaliar o período em que se terá um saldo positivo de caixa e possíveis faltas de caixa, e desse modo controlar os gastos e o caixa da empresa. “Embora o uso dessa técnica aumente a quantidade de informações a serem utilizadas pelo fluxo de caixa, as projeções geradas permitem uma tomada de decisão com mais convicção” (SANTOS, 2001, p. 66).

“E possibilitar a análise prévia das alternativas da aplicação desses excedentes” (SANTOS; SANVICENTE, 1995, p. 156). A idéia de quando e onde se investir, em qual período terá excesso de caixa, assim o administrador, tendo informações de mercados ou produtos, pode aproveitar esse saldo positivo de caixa e investir em ampliações da empresa.

“O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários” (GITMAN, 1997, p. 586).

Santos e Sanvicente (1995, p. 156) evidenciam que “além da identificação das faltas e dos excessos de caixa, a projeção do fluxo de caixa serve de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimentos”.

“O fluxo de caixa destina-se a produzir estimativas numéricas que são usadas para apoiar a tomada de decisões. Naturalmente, a qualidade dessas decisões dependerá do grau de precisão dessas estimativas” (SANTOS, 2001, p. 66). As informações do fluxo de caixa estão sujeitas à natural imprecisão de toda atividade de planejamento. Por isso, é necessária a adoção de medidas especiais, capazes de melhorar a precisão das projeções do fluxo de caixa, ou diminuir as dificuldades para lidar com sua incerteza. O formato do fluxo de caixa tradicional produz uma única projeção, apesar da incerteza que a envolve. Em muitos casos, é preferível utilizar mais de uma projeção.

As previsões de fluxo de caixa é uma maneira simples de administrar o dinheiro. As previsões ajudam a saber com antecedência sobre um período em que o dinheiro será curto, antes que isto se torne um grande problema.

O papel de uma previsão do fluxo de caixa é primordial, contém para um período curto subdividido conforme as conveniências da empresa, os valores das entradas e saídas de caixa decorrentes dos planos operacionais, nada mais do que um quadro de recebimentos e desembolsos por natureza.

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e metas determinadas, a curto e em longo prazo para fins de investimentos.

3 CONTROLE DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAIXA

Para que as operações internas da empresa sejam feitas da maneira correta e para o bom andamento das atividades, faz-se necessário que os controles internos sejam eficientes

para acompanhar todo o processo operacional. Esses controles servirão para levantar informações precisas em cada área da empresa, no auxílio para a tomada de decisões.

“Controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado” (HOJI, 2007, p. 418).

O objetivo básico na administração de disponibilidades é a obtenção da maior liquidez possível, sem deixar inativos recursos que estão sobrando no caixa, ou seja, sobras de caixa, dinheiro que sobra das atividades operacionais parece lógico dar atenção a meios de aumentar as entradas de caixa (SANVICENTE, 1997).

As entradas de caixa são vendas e outras origens. Welsch (1983, p. 257) define entradas de caixa como “entradas de caixas ocorrem, na maioria dos casos, em consequência de vendas à vista, cobranças de contas a receber, juros de empréstimos e investimentos, vendas de imobilizado e diversas outras fontes”.

Para Santos e Sanvicente (1995, p. 158) “as entradas de caixa compõem-se basicamente de entradas operacionais de vendas à vista e a prazo, entradas não-operacionais, e empréstimos bancários”.

“As entradas de caixa representam dinheiro que pode ser gasto, não simplesmente lucros contábeis, que não estão necessariamente à disposição da empresa para pagamento de suas contas” (GITTMAN, 1997, p. 304).

Sanvicente (1997, p. 145) preocupa-se com os seguintes aspectos:

“a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento. A precaução básica diz respeito à subdivisão desses processos em varias etapas, atribuindo a responsabilidade por cada uma a um funcionário diferente. Isto envolve as atividades de registro dos cheques recebidos, emissão de comprovantes e recibos, a preparação de guias de depósito, e a baixa dos valores a receber correspondentes ao cheque recebido.

b) Acelerar os recebimentos. Sugestões são feitas, neste caso, para que o tempo de inatividade dos recursos seja menor possível. Pode ser conseguido através de instruções para registro e depósito imediato de todos os cheques recebidos diariamente, do uso dos serviços de transferência dentro da rede bancária emissão e entrega rápidas de faturas e assim por diante.”

Agora também têm-se as saídas de caixa que são desembolsos, definidos nos pagamentos que a empresa faz, são as obrigações que a organização tem que cumprir com seus fornecedores, colaboradores, governo, entre outros. O acompanhamento desses gastos e o controle são essenciais para a empresa.

Para Welsch (1983, p. 257), “os desembolsos de caixa são feitos principalmente para comprar matérias-primas, remunerar mão-de-obra direta, fazer gastos correntes, investimentos em imobilizado e pagar dívidas e dividendos”.

O objetivo no controle de saídas de caixa continua sendo o de preservar o maior nível de liquidez possível, desde que não haja prejuízos por manutenção de saldos excessivos. Sanvicente (1997, p. 145) coloca seu ponto de vista de uma boa administração de disponibilidades, para isso devem-se levar em conta os seguintes aspectos:

- “a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente. Isto não só tende a retardar a realização de atividades úteis à empresa, como representa perdas sobre os recursos ociosos. Uma vez feita uma requisição devidamente aprovada, os fundos devem ser transferidos o mais rapidamente possível.
- b) Como no caso dos processos de recebimento, os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos. Os cheques emitidos devem ser nominais, e se possível devem ser assinados por duas pessoas. De resto, a mesma idéia de subdivisão de tarefas é aplicável, estendendo-se também à reconciliação de saldos bancários com os mapas de emissão de cheques e o livro-razão das contas bancárias usadas pela empresa.
- c) Quando há a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível.”

Portanto, a empresa precisa fazer o controle minucioso das entradas e saídas para ganhar fôlego e poder expandir no mercado. Afinal, o acompanhamento das contas a pagar e a receber é fundamental, não só para calcular o capital de giro como também para decidir a melhor forma possível de definir as datas adequadas para pagamentos, recebimentos, retirada de lucros e realização de promoções para desova de estoques.

4 EMPRESA X DE MOVÉIS E ELETROMÉSTICOS

Uma empresa familiar com o nome X começou na cidade de Ibaiti, que na época era uma cidadezinha chamada Barra Bonita, um pequeno negócio de calçados, tecidos e confecções fabricadas pela própria família. Em 1956, o jovem casal de sobrenome Regazzo, começou a observar oportunidades no mercado varejista, visando crescimento comercial. Em 1972, com a empresa mais estruturada, a empresa X começou a comercializar móveis e eletrodomésticos, na época o trabalho era realizado pela família Regazzo e mais dois funcionários.

A Rede de lojas conta com mais de 500 colaboradores, e atua no Paraná com 28 lojas convencionais, e no interior de São Paulo atua com nove lojas convencionais.

Com o crescimento contínuo, em 2007, a Rede percebe a necessidade de reestruturação para melhor atender o cliente. Acompanhando as tendências de mercado inicia-se um forte processo de investimento no capital humano, imagem e estrutura física das lojas.

E como consequência, uma das mudanças foi em seu próprio nome, pois a, então, a empresa X, passou a ser chamada de Lojas X, com o *layout* mais moderno e com muitas novidades em móveis, eletros, estofados, colchões, brinquedos, presentes, portáteis, informática e serviços. A Rede tem sua estrutura com base, foco e preocupação com o cliente.

Nessa linha surgiu o slogan da Rede: “LOJAS X SEMPRE O MELHOR PRA VOCÊ!”

Em função da tecnologia e do acesso as informações, as mudanças acontecem de forma muita rápida e a exigência do mercado é a cada dia maior. Com o intuito de buscar o novo estilo de cliente exigente e um mercado muito explorado, no dia 02 de agosto de 2007, a Rede ST inaugura sua primeira extensão em loja virtual, chamada Lojas X.com na cidade de Quatiguá, no Paraná.

Percebendo a potencialidade deste novo consumidor, a Rede X inaugura mais duas filiais X.com em 26 de outubro de 2007 em Joaquim Távora, no Paraná; e em 16 de janeiro de 2008 em Figueira, também no Paraná. Iniciando assim, uma nova abordagem da Rede X, sempre com foco no atendimento ao cliente.

Com a expansão crescente, a Rede X chega até o Estado de Rondônia em 2005, na cidade de Cacoal, localizada na Avenida Porto Velho, nº. 2300, no centro comercial de Cacoal, contando com 18 funcionários. A empresa também tem outra filial em Cacoal situada na Rua São Luiz, nº. 442, no bairro Princesa Isabel com 9 funcionários, além de contar com o depósito na rua Floriano Peixoto, nº. 439, no bairro Jardim da Saúde, com 11 funcionários trabalhando na distribuição de mercadorias para as lojas. Com o nome diferenciado, Lojas X, a Rede X se expande rapidamente, e nos dias atuais conta com 21 filiais convencionais e um centro de distribuição.

As Lojas X mantêm a excelência da Rede X, atuando no comércio varejista, com móveis, eletrodomésticos, estofados, colchões, presentes, brinquedos e muito mais.

5 RESULTADOS DE ANÁLISE DE PESQUISA

Neste item será apresentado o resultado de análise de um estudo de caso realizado na empresa X de Móveis e Eletrodomésticos, onde foi aplicado um formulário contendo 15 perguntas abertas de caráter dissertativo respondidas pela gerente financeira regional de Rondônia e pelo gerente de logística do depósito de Cacoal. Com as respostas obtidas identificou-se que a empresa elabora o fluxo de caixa pelo método direto, pois é um modelo

que proporciona facilidade na compreensão, já que em Rondônia o conhecimento contábil de seus gestores é limitado; a mesma utiliza a demonstração de entradas e saídas de caixa com análise diária seguida de relatório mensal, com essa análise diária as projeções são controladas ao longo do exercício, pois mediante a análise é possível controlar a movimentação financeira das despesas, este controle ajuda o administrador a seguir o planejamento estipulado pela empresa no início do exercício, diminuindo e controlando os gastos e daí alcançar o propósito da empresa. A empresa utiliza esta ferramenta na tomada de decisão.

O auxílio que essa ferramenta proporciona ao administrador na tomada de decisão é evidenciado na análise da capacidade da empresa cumprir com suas obrigações, como pagamentos a fornecedores e funcionários, as despesas do exercício, regular o nível de caixa, o recebimento de clientes, e daí saber se necessita de um novo empréstimo. A empresa X de Móveis e Eletrodomésticos analisa o fluxo de caixa para saber o momento certo de fazer financiamentos e assim manter um nível de caixa controlado, sem que tenha que passar por infortúnios de não possuir caixa suficiente para saldar suas dívidas. A ferramenta também apóia na decisão de novos investimentos como a aquisição de equipamentos para saber se pode adquirir os mesmo com dinheiro próprio, do caixa, ou se necessita fazer financiamento ou empréstimo.

Verificou-se que a mesma utiliza o fluxo de caixa no seu planejamento, pois necessita de projeções de caixa para desenvolver seus planos e estratégias que servirão de guia para a empresa alcançar seus objetivos propostos, também de planejar para possíveis situações adversas que a empresa pode se deparar no decorrer do exercício, pois esse planejamento mostra caminhos que a empresa deve seguir para daí ter o sucesso desejado. A empresa faz projeções de caixa no início do período, tendo o exercício anterior como parâmetro para basear as projeções de caixa do próximo exercício, com essas projeções a organização pode se planejar para possíveis faltas de caixa e também para possíveis sobras de caixa, um nível positivo em sua situação financeira e assim, já poder estudar como aproveitar essa sobra de caixa.

O fluxo de caixa tem-se mostrado uma ferramenta eficiente na tomada de decisões, já que auxilia o administrador cedendo informações de análises financeiras, que demonstra a situação financeira da organização, a empresa já utiliza esta ferramenta desde meados dos anos 90, onde começou a expandir suas filiais, tendo sucessos garantidos com a utilização desse instrumento no planejamento da organização, com isso obteve no primeiro semestre de 2008 uma significativa diminuição das despesas consumidas na rede de lojas, com a ajuda da

análise periódica dessas despesas do exercício de 2006 e 2007. Esse fato pode ser notado pelo fluxo de caixa desses três anos. Para essa análise se utilizou o fluxo de caixa das filiais e o depósito de Cacoal.

Quadro 3: Comparativo dos fluxo de caixa dos anos 2006, 2007, 2008

	1º semestre de 2006	1º semestre de 2007	1º semestre de 2008
Vendas à vista	2.244.620,83	2.577.281,78	2.605.635,36
Recebimento de clientes	7.107.965,98	7.335.340,45	9.816.906,05
Pagamento a fornecedores	6.025.654,32	6.422.652,45	7.523.654,12
Salários	182.400,00	185.500,00	190.452,00
Comissão s/ vendas	60.222,00	62.855,00	63.985,00
Despesas de material	20.211,32	19.522,11	15.352,52
Despesas com refeição	10.633,00	9.541,00	8.122,00
Água	300,00	350,00	340,00
Energia	3.185,30	2.850,02	2.231,01
Telefone	3.652,21	3.002,14	2.420,58
Publicidade	3.600,00	3.300,00	3.012,00
Internet	2.000,00	1.800,00	1.500,00
Gastos com transporte	6.523,00	5.652,00	4.664,00
Hotel	3.500,20	3.200,00	2.500,35

Fonte: empresa X(2008)

Como se pode ver no quadro 3 as despesas periódicas representadas pelas contas despesas de material, com refeição, água, energia, telefone, publicidade, internet, gastos com transporte e hotel, diminuíram consideravelmente nos últimos dois anos, 2007 e 2008, principalmente no ano de 2008, em que essas despesas representaram R\$ 40.142,46 uma queda de aproximadamente 25% em relação a 2006. Essa sobra de caixa possibilitou a empresa um complemento em seu capital de investimento para investir na abertura de novas filiais, que foram inauguradas no início de dezembro deste ano de 2008.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se com este trabalho apresentar a importância do fluxo de caixa no processo de tomada de decisão, no apoio que essa ferramenta propicia ao administrador nas questões de novos investimentos e financiamentos.

Percebeu-se que o fluxo de caixa é um instrumento de vital importância na administração financeira da empresa, onde o gestor pode tomar decisões de quando fazer empréstimos, de quando fazer investimentos. A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, já que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. Essa ferramenta tem como finalidades planejar as entradas e saídas de caixa, avaliar a situação de caixa da empresa, auxiliar a tomada de decisão financeira da organização. Evidenciou-se que a capacidade de auxílio que a ferramenta proporciona ao administrador da empresa analisar a capacidade de pagamento das obrigações da organização, sabendo o momento de buscar empréstimos e o momento de investir em novos empreendimentos. Verificou-se que a empresa X Móveis e Eletrodomésticos elabora a Demonstração de Fluxo de Caixa pelo método direto, por ser mais simples e de fácil compreensão aos seus gestores da empresa que em parte não possuem um amplo conhecimento contábil, verificou-se com o planejamento do fluxo de caixa a empresa tem maiores possibilidades de sucesso no mercado, pois assim não se deparará com futuros infortúnios sem que esteja preparada para se deslocar desses obstáculos, pois o mercado está tão concorrido que não permite erros sem consequências graves para a empresa, onde a mesma utiliza o fluxo de caixa em seu planejamento, quando necessita das projeções de caixa para desenvolver os planos e estratégias que serão feitas para o exercício, em que esse planejamento demonstrará caminhos que a empresa deve seguir para alcançar os seus propósitos.

Com o final desse trabalho conclui-se que o fluxo de caixa tem grande benefício se utilizado como apoio ao administrador em suas decisões financeiras, pois essa ferramenta proporciona ao gestor analisar a situação financeira da empresa, cedendo informações confiáveis para que o administrador tenha base em suas decisões, e que as tome com agilidade e segurança. A empresa pesquisada utiliza o fluxo de caixa como ferramenta de apoio a tomada de decisões e já teve sucessos utilizando essa ferramenta, um deles foi a significativa diminuição de despesas, utilizando essa ferramenta na análise periódica. É um instrumento de

vital importância para a continuação das atividades da empresa, e que é indispensável na administração de disponibilidades da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti; BRAGA, Hugo Rocha. **Mudanças Contábeis na Lei Societária**: Lei nº. 11.638, de 28-12-2007. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, Sandro Teixeira de; MUNHOZ, Cristiane Gonçalves; QUINTANA, Alexandre Costa. **A Demonstração do Fluxo de Caixa: um comparativo histórico e conceitual**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 166, julho/agosto de 2007.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; SALAZAR, Jose Nicolas Albuja. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Thomson, 2004.

BRASIL. Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. **Lei Societária**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em 16 de set. de 2008.

DANIKER R. P. Van; MCCULLERS, L. D. **Introdução à contabilidade financeira**. Rio de Janeiro: Interciência, 1978.

FERREIRA, Jansen de Queiroz. **Para que serve o fluxo de caixa?** A importância do fluxo de caixa vai além do simples demonstrativo de entrada e saída de recursos num dado período. Janeiro de 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=4am5m780u>. Acesso em 12 de dez de 2008.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GITTMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

JAFFE, Jeffrey F.; ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARION, Jose Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, Luciano Gomes dos; RODRIGUES, Marlon Cezar. Análise teórica sobre a demonstração de fluxo de caixa e a demonstração de origens e aplicações de recursos: Divergências e Semelhanças. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**, Curitiba, n. 145, 2º quadrimestre de 2006.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade intermediária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Celso da Costa; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas**: Planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Media Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo, 1997.

SILVA, Amado Francisco da. **Fluxo de caixa**. Disponível em:
<<http://www.metodista.br/ppc/revista-ecco/revista-ecco-01/apresentacao/fluxo-de-caixa>>.
Acesso em 06 de nov. de 2008.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise Financeira das empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas 1983.

APÊNDICES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário destinado à Elaboração de Artigo de Conclusão de Curso.

Artigo de Conclusão de Curso: Fluxo de caixa como instrumento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa X Móveis e Eletrodomésticos na cidade de Cacoal – RO.

O presente questionário tem por objetivo a coleta de dados para a realização da pesquisa destinada a coleta de dados e informações que servirão de base e oferecerão suporte necessário para a elaboração do Artigo de Conclusão de Curso, pelo acadêmico do curso de Administração de Empresas, da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob orientação da Prof^{ra}. Ms. Lucia Setsuko Ohara Yamada.

1. A empresa elabora a Demonstração de Fluxo de Caixa?
2. Qual o modelo utilizado? Método indireto ou direto. Por quê?
3. A empresa utiliza a demonstração de entradas e saídas de caixa?
4. Qual a previsão da demonstração de entradas e saídas de caixa? Diária, semanal ou mensal.
5. As projeções de caixa são analisadas e controladas ao longo do período proposto? Que ajuda esse controle proporciona à empresa?
6. Utiliza-se da Demonstração de Fluxo de Caixa para tomar decisões? Que informações são utilizadas do fluxo de caixa para tomada de decisões?
7. Qual o auxílio que a Demonstração de Fluxo de Caixa dá ao administrador na tomada de decisões?
8. É analisado a DFC para saber o momento de buscar financiamentos?

9. O fluxo de caixa ajuda o administrador ou o departamento da empresa há tomar decisões de novos investimentos, seja na aquisição de novos equipamentos, na expansão de lojas?
10. O fluxo de caixa também é usado no planejamento da empresa?
11. A empresa faz um orçamento de disponibilidades (caixa) no início do período?
12. Esse orçamento é baseado no fluxo de caixa realizado no exercício anterior?
13. A DFC tem-se mostrado uma ferramenta eficiente para tomadas de decisões da empresa? Por quê?
14. Desde quando a empresa usa o fluxo de caixa como apoio para tomada de decisão?
15. Os sucessos utilizando este instrumento que é o fluxo de caixa são muitos? Pode nos citar um exemplo em que o fluxo de caixa foi usado como ferramenta de apoio a tomada de decisão e que teve um bom retorno financeiro para a empresa?